Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета ИБДА
Протокол от «08» сентября 2016 г.
№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.22.01 Моделирование бизнес решений

38.03.02 Менеджмент

Международный менеджмент

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2017

Москва, 2016

Автор(ы)–составитель(и):
К.э.н, доцент кафедры менеджмента ИБДА Мартиросян Э.Г.

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА д.э.н., профессор Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……. 4

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы…… 5

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины……. 5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине…….. 7

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……. 11

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……. 12

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)…….. 13

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.22.01 «Моделирование бизнес решений»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реогранизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.3	Овладение методами реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Умение анализировать количественные и качественные показатели деятельности организации Умение находить новые решения в бизнесе и обеспечивать их реализацию	ПК-13.3	на уровне знаний: – основных принципов и методики анализа проблемных управленческих ситуаций на предприятии; – ключевых бизнес-процессов разработки и внедрения решений в организации; – основных правил и процедур функционирования коллегиальных органов управления компании – Правления и Совета Директоров; – предпосылок проведения реинжиниринга компании; – методики проведения реинжиниринга, анализа структуры управления и производства, проектирования структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы; – классификации организационных структур; – технологии реализации реинжиниринга;
		на уровне умений – разрабатывать и внедрять КПЭ принимаемых бизнес решений; – сценарно моделировать и оценивать возможные риски от принятия бизнес решений; – использовать ключевые методики и технологии моделирования бизнес решений; – оценивать предпосылки проведения реинжиниринга компании; – применять методики проведения реинжиниринга, анализа структуры

		управления и производства, проектирования структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы; – проводить классификацию организационных структур; – применять технологии реализации реинжиниринга;
		на уровне навыков – диагностики управленческой среды, не способной к генерированию бизнес решений; – применения методики моделирования и формализации бизнес процессов.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины **Б1.В.ДВ.22.01 «Моделирование бизнес решений»** установлено:

- трудоемкость дисциплины– 2 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 28 часа, в том числе 14 часов – лекции, 14 часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 44 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДВ.22.01 «Моделирование бизнес решений»**, предназначена для студентов 4-го курса, изучается в 8 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Системный подход в менеджменте и общий менеджмент (2 семестр),
- Организационный дизайн (6 семестр)

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточ-ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Введение в моделирование бизнес решений. Основные определения, классификация бизнес решений, ключевые	11	2		2		12	О

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточ-ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	правила и подходы к моделированию бизнес решений							
Тема 2	Современные технологии моделирования бизнес решений	14	4		4		12	К
Тема 3	Разработка и внедрение бизнес-процессов принятия решений по реинжинирингу организации с целью максимизации ее стоимости	16	4		4		12	Э
Тема 4	Практика функционирования коллегиальных органов управления компании (Правления и Совета директоров).	16	4		4		12	
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего:		**72**	**14**		**14**		**48**	

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Контрольная работа (К)
Эссе (Э)

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в моделирование бизнес решений. Основные определения, классификация бизнес решений, ключевые правила и подходы к моделированию бизнес решений.
В данной теме раскрываются основные определения и понятия бизнес решения, дается классификация бизнес решений, рассматриваются вопросы методологии сценарного планирования и сценарного моделирования бизнес решений, а также ключевые предпосылки и факторы, приводящие к созданию благоприятной корпоративной среды для принятия бизнес решений

Тема 2. Современные технологии моделирования бизнес решений.
В данной теме рассматриваются современные методики разработки бизнес решений – такие как Дерево целей, модель «Ишикава», модель «Fat Smoker».

Тема 3. Разработка и внедрение бизнес-процессов принятия решений по реинжинирингу организации с целью максимизации ее стоимости.
В данной теме раскрывается понятие моделирование бизнес–процессов принятия бизнес решений в условиях, когда компании нужен реинжиниринг ее компетенций и ключевых бизнес процессов. Дается определение и этапы процесса реинжиниринга, основные методики и правила успешного реинжиниринга.

Тема 4. Практика функционирования коллегиальных органов управления компании (Правления и Совета директоров).

В данной теме рассматривается практика работы коллегиальных органов управлени компании – Правления и Совета директоров. Определяются преимущества и недостатки коллегиальных над индивидуальными органами управления. В теме раскрываются вопросы современных технологий и практик проведения заседаний коллегиальных органов управления.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.В.ДВ.22.01 «Моделирование бизнес решений»** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в моделирование бизнес решений. Основные определения, классификация бизнес решений, ключевые правила и подходы к моделированию бизнес решений.	
Тема 2. Современные технологии моделирования бизнес решений	Контрольная работа
Тема 3. Разработка и внедрение бизнес-процессов принятия решений по реинжинирингу организации с целью максимизации ее стоимости	Эссе
Тема 4. Практика функционирования коллегиальных органов управления компании (Правления и Совета директоров)	

4.1.2. Зачет проводится в письменной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для контрольной работы по теме 2

Опишите принцип моделирования и поиска первопричины проблемной ситуации по модели «Ишикава»

Тема эссе по теме 3

В качестве темы для эссе предлагается провести анализ преимуществ и недостатков коллегиальных и индивидуальных органов принятия решений в организации.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реогранизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.3	ПК-13.3 Овладение методами реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-13.3	Знание основных форм организационных преобразований организации и методов проектирования структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы	- проанализирована структура управления - определены цели перепроектирования - адекватно обозначены инструменты и методы работы с человеческими ресурсами для решения управленческих задач - разработана модель реорганизации бизнес-процессов, нацеленная на решение стратегических задач организации

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Зачет состоит из 2-х частей:

- Тест, 16 закрытых вопросов, по 4 варианта ответа, только один ответ является правильным, время на тест – 1 час.
- Письменный ответ на 1 вопрос по списку вопросов к зачету

Вопросы к зачету

1. Основные определения, классификация бизнес решений, ключевые правила и подходы к моделированию бизнес решений
2. Современные технологии моделирования бизнес решений – метод дерева целей, модели ишикава, fat smoker.
3. Предпосылки проведения реинжиниринга компании.
4. Формы организационных преобразований компании: реорганизация, реформирование, реструктуризация.
5. Разработка и внедрение бизнес-процессов принятия решений по реинжинирингу организации с целью максимизации ее стоимости
6. Реинжиниринг - как универсальная форма организационных преобразований.
7. Мотивация персонала компании и проведение реинжиниринга.
8. Модель проектирования процессно-ориентированного компании.
9. Методика анализа структуры управления и производства для целей перепроектирования.
10. Методика проектирования структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы.
11. Классификация организационных структур.
12. Практическая реализация программы структурной перестройки.
13. Организационная деятельность по улучшению бизнес-процессов компании.
14. Обратный инжиниринг бизнес-процессов компании.
15. Прямой инжиниринг бизнес-процессов компании.
16. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями в компании
17. Практика функционирования коллегиальных органов управления компании (Правления и Совета директоров)

Вариант зачетного теста:

1. Главной стратегической целью бизнес-единицы является:

А. Рост прибыли в долгосрочной перспективе
Б. Рост доли рынка в долгосрочной перспективе
В. Сокращение структуры затрат
Г. Рост капитализации в долгосрочной перспективе

2. Исключите неверное из координат развития бизнеса:

А. ROI > r% рефинансирования
Б. EBITDA > r% коммерческого банка
В. Структура затрат > средней по отрасли
Г. Доля рынка > конкурента

3. Выходом из бизнес ситуации “Stuck in the middle” для дальнейшего наращивания доли рынка является:

А. M&A
Б. Снижение доли логистических затрат в конечной стоимости товаров/ услуг
В. Сокращение операционной деятельности
Г. Аутсорсинг

4. Технологией ежедневного мониторинга при моделировании карты бизнес-решений является:

А. Flash reports
Б. Анализ изменения выручки
В. Мозговой штурм
Г. Технология SMART

5. Какой финансовый отчет является основополагающим при моделировании бизнес-решений:

А. Баланс
Б. Отчет о прибылях и убытках
В. Отчет о движении денежных средств
Г. Отчет об изменении фактического значения чистых активов

6. Лимитом полномочий CEO при принятии бизнес-решений является:

А. 0-5% от YNSR
Б. 5-10% от YNSR
В. 10-30% от YNSR
Г. 30-50% от YNSR

7. Выберите KPI, к которому привязана мотивация всего персонала Компании:

А. NSR
Б. COGS
В. GROSS MARGIN
Г. EBITDA

8. На каком этапе развития организации (чаще всего) появляется совет директоров как коллегиальный орган принятия решений:

А. Начала операционной деятельности компании
Б. Диверсификация бизнеса

В. Привлечение заемного капитала в обмен на доли в уставном или акционерном капитале
Г. Падение EBITDA более, чем на 10% в период.

9. Метод …. – это технология выявления первопричин отклонения фактических бизнес-показателей от запланированных:
А. Ишикава
Б. Накамура
В. Окама
Г. Китано

10. Оптимальным количество членов Совета Директоров является:
А. 5
Б. 7
В. 9
Г. 12

11. Что такое правило «24 часа» в практике проведения совещаний:
А. Заблаговременная рассылка рабочих материалов к заседанию
Б. Проведение заседаний каждые 24 часа.
В. Проведение заседаний ночью (начало в 00.00)
Г. Разработка проектов решений в течение 24 часов

12. Необходимым условием постановки корректной задачи, оформленной в виде протокола заседания СД, является обозначение:
А. Срока и ответственного
Б. Места проведения следующего заседания
В. Органа, контролирующего исполнение задачи
Г. Альтернативного варианта решения задачи

13. Бизнес решение «On Spot» является:
А. Решение, основанное на мнениях экспертов
Б. Решение, принимаемое на месте
В. Решение, принимаемое поэтапно
Г. Решение, не принятое, отложенное

14. Какая форма совещания соответствует стартовой форме постановки задачи перед менеджментом:
А. Hoff-on
Б. Re-enforce
В. Up-Loading
Г. Kick-off

15. Исключите неверное из типологии среды принятия бизнес решений
А. Red Fox
Б. Brown Box
В. Open Field
Г. Crown Lead

Шкала оценивания

85-100 баллов	- Определены основные цели бизнес единицы - Раскрыты и даны определения более 5 стратегических KPIs - Продемонстрированы знания основных методов моделирования бизнес решений - Владение технологией “Ishikava” с приведением примеров из практики - Сформулированы и раскрыты основные цели и функции коллегиальных органов управления
84-70 баллов	- Дано определение главной цели бизнеса – рыночной капитализации - Раскрыты от 2 до 5, но не в полном объеме 3 стратегических KPIs бизнеса - Перечислены основные методы моделирования бизнес решений - Дано определены и раскрыты функции Совета Директоров и Правления
69-55 баллов	- Даны определения стратегическим целям бизнес-единицы - Раскрыты до 2 стратегических KPIs бизнеса - Перечислены не в полном объемы методы моделирования бизнес решений
Менее 55 баллов	- Не определены основные цели бизнес единицы - Не сформулированы основные методы моделирования бизнес решений - Не дано определение коллегиальным органам управления

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Форма итогового контроля – письменный зачет. Зачет состоит из 2-х частей:

- Тест, 16 закрытых вопросов, по 4 варианта ответа, только один ответ является правильным, время на тест – 1 час. - 50%

- Письменный ответ на 1 вопрос по списку вопросов к зачету – 50%

Студентам предлагается выбрать зачетный билет с вопросом случайным образом. Время на написание развернутого ответа и теста 120 минут.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Для подготовки к семинару по теме 2 нужно изучить практик использования технологии дерева целей в российских компаниях и проанализировать условия, при которых существуют препятствия к построению целевого каскада.

2. В рамках темы 3 необходимо найти в интернете и проанализировать самые успешные практики реинжиниринга бизнес процессов, приведшие к долгосрочному росту капитализации компании.
3. При изучении темы 4 обратить особое внимание на взаимодействие коллегиальных органов управления компании между собой, а именно Общего собрания акционеров, совета директоров и правления. Необходимо обратить внимание на правила и практики разработки разграничений полномочий и ответственности в принятии бизнес решений органами управления компании.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература

1. Майкл Хаммер Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Хаммер Майкл, Хершман Лиза. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 352 с. — 978-5-9614-4679-1. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/49288.html

6.2 Дополнительная литература

1. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А.О. Блинов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 343 с. — 978-5-238-01823-2. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52639.html

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не используются

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы

1. www.ssrm.com Social Science Research Network
2. www.sciencedirect.com Sciencedirect
3. www.emerald.com Emerald

6.6. Иные источники

1. Азукаева Б.А., Булуктаева К.Ю. Проблемы формирования и деятельности совета директоров акционерного общества // Вестник КалмГУ. 2012. №4 (16).
2. Андронов В.В. Сущность корпоративного управления. М.: Российская академия предпринимательства, 2003. С. 7; Рогачева И.А., Романов В.А., Тарасенко А.В. Указ. соч. С. 171.
3. Блинов А.О. Организационная диагностика в современных организациях // РАЖ .2013. №1. С.6-10.
4. Бородин А.И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга //Менеджмент в России и за рубежом. 2011, № 3. с.37-45
5. Брасс А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск: Современная школа, 2010.– 280 с.
6. Джона Р. Кимберли «Создание организаций: основание, инновации и институционализация» / Журнал «Маркетинг за рубежом» №8, 2012г. с. 63-67

7. Дмитриев Е.О. Правовой статус совета директоров (наблюдательного совета) акционерных обществ по российскому законодательству. // Вестник ОмГУ. Серия. Право. 2012. №4 (33). С.85-93.
8. Дмитриев Е.О. Место и роль независимых директоров в составе совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества // Вестник ОмГУ. Серия. Право. 2013. №3 (36). С.127-134.
9. Дмитриев Е.О. Правовые аспекты деятельности независимых директоров в составе совета директоров акционерного общества // Юриспруденция. 2010. №4. С.133-137.
10. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации //Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 1. с.105-110
11. Иванкова, О. Г. Управленческие решения как инструмент управления организацией / О. Г. Иванкова, А. О. Кальницкая // Проблемы экономики и менеджмента. — 2013. — № 11 (27). — С. 89 — 93.
12. Ильчева М.М. Правовые аспекты одобрения сделок с заинтересованностью советов директоров общества // Пробелы в российском законодательстве. 2012. №1. С.79-83.
13. Каверина Т.В. Органы управления акционерного общества // Актуальные проблемы гражданского права: Сб. статей. М., 2003. С. 104.
14. Кальницкая И.В., Данилов А.Н. Управленческие решения в модели управления организацией // ОНВ. 2014. №3 (129). С.45-47.
15. Совет директоров в системе корпоративного управления компании / Под ред. И.В. Костикова. М.: Флинта; Наука, 2002. С. 64.
16. Чаран Р. Совет директоров. Технологии эффективной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе. — М.: Добрая книга, 2006. -320 с.
17. Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие / Журнал «Экономика недвижимости» № 4, 2012г. с. 41-43.
18. Abdikeev N.M., etc. «Reengineering of business processes», M, Эксмо <http://www.ozon.ru/context/detail/id/857671/>, 2007
19. Collins Jim “Good to Great“, 2014
20. Tjutjunnik A.V. «Reengineering of the credit organisations. Administrative analytical working out», M, the BDTS-PRESS <http://www.ozon.ru/context/detail/id/857883/>, 2004

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

- ноутбук и мультимедийный проектор
- флип-чарт